

**ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE AFECTAN EL  
CLIMA LABORAL EN EL RESTAURANTE BUFFET DE UN  
HOTEL SOL Y PLAYA EN VARADERO.**

**MSc. Ing. Luis Manuel Toyos Jiménez<sup>1</sup>**

*1. Centro Universitario Municipal “Aída Pelayo Pelayo”,  
Avenida Céspedes entre Tenería y Fomento, Cárdenas,  
Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

El hotel objeto de estudio presenta problemas relacionados con la Gestión de Recursos Humanos, que demandan en la actualidad de estudios científicos para comprobar el estado o situación del clima en áreas claves. Lo cual orientó al autor del proyecto hacia la realización de un estudio que permitiera diagnosticar el desarrollo del clima organizacional en el restaurante buffet, en función de contribuir al desarrollo de la eficacia en la gestión de recursos humanos. Sobre la base de las necesidades de la empresa, se plantean etapas, que facilita la participación de diversos factores y trabajadores en las valoraciones; lo cual requiere de medios de acción (investigación - acción). La metodología que se emplea se basa primariamente en la aplicación de un cuestionario, a través del cual se logra identificar la percepción del personal sobre la gestión de la organización hacia determinadas variables relacionadas con el clima laboral. Los resultados del diagnóstico comenzarán a tener impacto en la propia empresa, por lo que fue preciso el diseño y proyección de acciones de intervención y modificación de las condiciones que permitan la existencia de un clima favorecedor del desarrollo tanto para el individuo como para la organización, especialmente respondiendo a la gestión de avanzada, que impulsa a las organizaciones ante los fenómenos de la globalización y de la lucha por la competitividad y que se desarrolla para responder a las exigencias de un entorno dinámico, cambiante y abierto.

*Palabras claves: Gestión de recursos humanos; Áreas claves; Clima organizacional.*

---

## **Introducción.**

El turismo constituye para muchos países una de sus principales fuentes económicas, y para algunos, como Cuba, una de las más importantes actividades productora de ingresos en divisas, la cuál se sirve de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas y profesionales, y de manifestaciones del saber del acontecer humano. La alta dirección del país, y específicamente el Ministerio de Turismo, apoyado en estas bondades de la naturaleza, y en los diversos puntos de marcado interés histórico del mapa nacional, ha encaminado todos los esfuerzos a convertir el turismo en una de las principales ramas de la economía.

La importancia de esta investigación sobre clima laboral radica en que mediante ella se puede determinar, aquellas variables objetivas y subjetivas, que inciden negativamente en la percepción que tienen las personas sobre la calidad de su trabajo y la organización en que se encuentran. Lo cual influye en el rendimiento y por lo tanto en los resultados económicos, por el índice de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de la empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de sus miembros.

El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

A partir de las inquietudes expuestas en las reuniones mensuales del área y de resultados del trabajo se detectaron inquietudes que afectaban a los clientes tanto externos como internos, dentro de ellas se destacan:

- Deterioro en el servicio por falta de mantelería, vajilla, cristalería y otros.
- Atención personalizada al cliente.
- Problemas de climatización en el Restaurante.
- Poca amabilidad de los dependientes.
- Pobre la estabilidad de los Capitanes de Salón.

Por todo ello en los momentos actuales, a nivel organizacional, nos cuestionamos sobre los siguientes problemas:

- ¿Se aplica en la Organización métodos científicos que posibilitan monitorear el desarrollo del clima organizacional, e identificar las deficiencias que se presentan en áreas claves, para desarrollar una mejor gestión de los recursos humanos (GRH)?
- ¿Cómo se refleja el desarrollo de la estructura, del liderazgo, de la motivación y de los modelos de relaciones en los grupos laborales claves de la organización, de forma tal que posibilite el desarrollo de las tareas, las contribuciones del personal y su adaptación óptima a los puestos?

De ello se infiere y concreta el problema de investigación:

En la entidad objeto de estudio se presentan problemas de motivación, satisfacción laboral y otros relacionados con la GRH, que demandan en la actualidad de estudios científicos para diagnosticar el estado o situación del clima organizacional en el restaurante buffet y con ello modelar un sistema de acciones que posibilite su continuo perfeccionamiento sobre bases científicas.

Todo ello amerita trazarse el siguiente objetivo general:

Realizar un estudio que permita diagnosticar el desarrollo del clima organizacional en el restaurante buffet del hotel objeto de estudio, en función de contribuir al desarrollo de la eficacia en la GRH.

Por tanto, para dar respuesta al objetivo general y los específicos de la investigación fue necesario definir los siguientes términos.

<b>Términos</b>	<b>Descriptorios asignados</b>
<b>Clima organizacional</b>	Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes, que influye en su comportamiento.
<b>Estructura</b>	Sentimiento de los trabajadores sobre la jerarquía y las restricciones en el trabajo, como reglamentos, procedimientos, estándares, etc.
<b>Liderazgo y Dirección</b>	Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. Garantizando el funcionamiento del sistema a través de la orientación, estimulación supervisión y control.
<b>Motivación - Satisfacción</b>	Sentimiento que expresa el disfrute o aceptación de las recompensas externas y por el trabajo en sí.
<b>Apoyo y modo de relaciones</b>	Sentimiento de ayuda mutua que prevalece en la organización. Expresando la cohesión y apoyo en los equipos.

## **Desarrollo.**

Sobre el concepto de clima organizacional.

Desde el pasado siglo los estudiosos de la Psicología han reconocido la extraordinaria importancia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos y la eficiencia organizacional, de ahí la trascendental importancia de su

estudio para el logro de una mayor congruencia en los resultados que demanda las empresas, las personas y el entorno comunitario y social. “Sin embargo, y a pesar del considerable número de trabajos, teorías, conceptualizaciones y modelos desarrollados, el estudioso del clima tiene la impresión de que la investigación de esta problemática está plegada de dificultades y trampas que hace difícil configurar marcos interpretativos y conocimientos rigurosos que permitan el avance científico y una fundamentación adecuada de la intervención profesional” *Peiró* (1996)

“Después de una crisis existe un resurgir en su conceptualización en la década de los 80. La controversia sobre el concepto es larga y aun perdura. Sin embargo por la intensidad de la controversia y la cantidad de literatura generada puede uno deducir que el concepto no es anódino, aunque necesitado de una síntesis”. (Silva, 1996)

Todo ello lleva al análisis de algunas de las definiciones que permitirán comprender como se ha ido conformando el constructo. Se puede agrupar las mismas en tres escuelas: una realista – objetivo (enfatisa lo externo), otra fenomenológica (enfatisa lo individual) y la interaccionista (tiene en cuenta tanto lo individual como lo organizacional).

Todos estos autores tienen en común una visión del clima como algo externo al individuo. Sus asunciones básicas según análisis de Silva (1996) son:

- El clima es un atributo de la organización, y son las características de la organización las que influyen las percepciones del clima.

- La formación del clima organizacional se debe primordialmente a factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.

- Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducir de cómo la organización se relaciona con sus miembros, quienes reaccionan con sus actitudes y conductas al marco organizacional.

- Cuando existen contextos semejantes los individuos que trabajan en ellos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincráticas, sino de las características objetivas de la organización.

- Está visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales (*Jablin*, 1980). No es pues una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales como sumarios de las percepciones del clima. La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

Ejemplo de estas definiciones la encontramos en *Schneider* (1975) “las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones

molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema” (1975)

Silva (1996) interpreta esta definición como que el “clima organizacional” es una “descripción colectiva” que los individuos hacen del ambiente, una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales.



Figura 1 Representación del enfoque percepción individual

Fuente: *Schneider y Hall, 1982.*

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (*Schneider y Hall, 1982*).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, ver Figura 2.

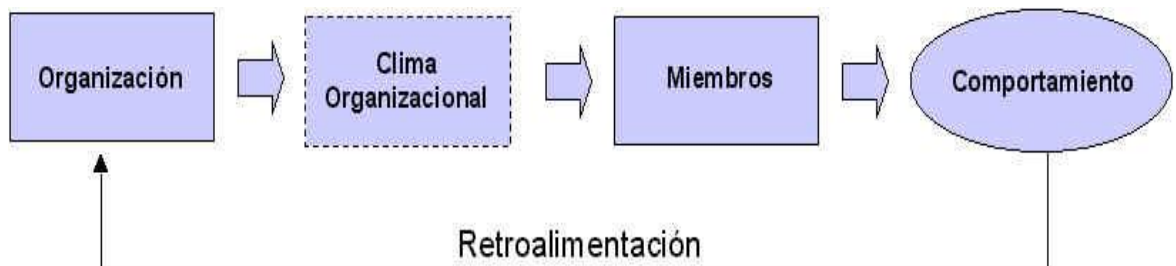


Figura 2: Representación de los factores y estructuras del sistema organizacional como dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados

con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Silva (1996) nos alerta de un problema conceptual común para ambas aproximaciones consistente en la falta de explicación de las diferencias de clima entre grupos de una misma organización debiendo estos ser similares.<sup>1</sup>

Resulta de vital importancia para el desarrollo posterior de este trabajo las consideraciones de Silva (1996) con relación a este enfoque donde resalta la importancia de la comunicación como práctica clave de la organización y fuerza constitutiva de todos los climas, “en las interacciones comunicativas cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático.

El clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interactúan, que comparten un marco de referencia común (cultura organizacional), de modo que llegan a un acuerdo en cuanto a las contingencias situacionales.<sup>2</sup>

Se atiende el rol crítico que juega la cultura organizacional en el modulado del proceso que produce el clima.

Por lo que el clima es una característica relativamente estable de la organización que la distingue de otras organizaciones y

- expresa las percepciones colectivas de los miembros sobre su organización con respecto a dimensiones como autonomía, responsabilidad, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación o justicia.
- se produce en la interacción con los miembros
- sirve de base para interpretar la situación
- refleja las normas, actitudes y valores prevalentes para la cultura organizacional
- actúa como una fuente de influencia para modular la conducta.

Este enfoque sobre el concepto de Clima Organizacional, ha demostrado gran utilidad, por la especial importancia dada a las percepciones y la cultura, las que dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales, especialmente la cultura.

---

<sup>1</sup> Tomado de Piedra A. 2004. *Estudio sobre el clima organizacional en una entidad hotelera de Varadero. Tesis de maestría. Universidad de La Habana,*

<sup>2</sup> Goncalves das Neves José. Clima Organizacional, Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos. 1993.

Por lo que a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resumir y resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Caracterización del objeto de estudio:

El hotel objeto de estudio está ubicado en el polo turístico de Varadero perteneciente a la compañía Cubanacán hoteles.

Está situado en carretera Las Morlas en Varadero. De categoría 4 estrellas, funciona con una modalidad Mega Todo Incluido y cuenta con 444 habitaciones, de ellas 437 estándar, 4 suites, 3 junior suites y 2 con facilidades para discapacitados. Todas las habitaciones están climatizadas y tienen baño privado, minibar, teléfono, TV satélite y caja de seguridad.

El principal segmento de mercado en el hotel es la familia, con gran inclinación por las lunas de miel y la realización de bodas en el propio hotel. Desde el punto de vista de las nacionalidades los mercados emisores más importantes son: Canadá, Inglaterra y Alemania entre otros.

Existen en el hotel ocho bares que brindan sus servicios en diferentes horarios, todos disponiendo de una amplia variedad de bebidas y coctelería tanto nacional como internacional. Además cuenta con un Restaurante Buffet, 3 restaurantes a la carta, un Grill y una cafetería abierta las 24 horas.

La comercialización se hace por medio de la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán, que además se encarga de la investigación de mercado; la entidad verifica las especificaciones con que se realiza la venta del producto en los diferentes países, así como la promoción de ventas, por medio de la comercial.

Para proporcionar el placer de una estancia inolvidable este hotel dispone de una amplia variedad de opciones incluidas y actividades colaterales también incluidas.



### Servicios Incluidos:

Desayuno, almuerzo y cena en restaurantes buffet y A la Carta (previa reservación), Lobby Bar, Bar Playa, Bar Piscina, Cafetería con servicio de meriendas las 24 horas, Centro Nocturno, Piano bar, Parrillada, TV Satélite, Animación diurna y nocturna con espectáculos en vivo, Club para niños: De 4-12 años de edad, Piscinas para niños, Deportes náuticos amigos del medio ambiente (windsurfing, bicicletas acuáticas, snorkeling, catamarán y buceo), Curso iniciación de buceo, Canchas de tenis, baloncesto y voleibol, Sala de juegos, Polo Acuático, Minicampo de fútbol, Gimnasio, Sauna, Hidromasajes, Clases de Baile e idioma español, Servicio de Bodas y paquetes de Luna de Miel. Cuenta con un plan de fidelización de clientes que hace especial énfasis en la atención diferenciada a lunas de miel, bodas, repitentes y personas que cumplen años o aniversarios de bodas

### Otros Servicios (No Incluidos):

Masaje, Bus Turístico, Tiendas, Alquiler de motos, Servicios notariales, Lavandería, Cambio de moneda, Salón de conferencias, Servicios de enfermería, Deportes náuticos con motor, Renta de autos, Servicio de telefonía nacional e internacional, Servicio de correo, Servicio de fax.

Cuenta con un plan de fidelización de clientes que hace especial énfasis en la atención diferenciada de lunas de miel, Bodas, repitentes y personas que cumplen años o Aniversarios de Bodas.

### Características del restaurante buffet.

El restaurante buffet se encuentra en la primera planta del hotel. Laboran en el mismo 33 dependientes gastronómicos, organizados en dos brigadas.

Capacidad: 345 plazas Tipo de servicio: Mesa Buffet para desayuno, almuerzo y cena, con variedad de menú Nacional e Internacional. Horario: Desayuno: 7.30 a.m. hasta 10.00 a.m., Almuerzo: 12.30 a.m. hasta 2.30 p.m y Cena: 7.00 p.m. hasta 9.30 p.m.

El local está dividido en 7 estaciones de trabajo, cada una con un número diferente de mesas a atender por los dependientes. Las áreas 1 y 2 tienen un total de 15 mesas cada una. El área 3 tiene 23 mesas; el área 4, tiene 24 mesas; el área 5, tiene 15; el área 6 tiene 27 y el área 7 tiene una cantidad de 28 mesas. Estas dos últimas áreas pertenecen a las terrazas, las cuales se encuentran en la parte exterior del restaurante y con vista a la piscina. Son las dos áreas más frecuentadas por los clientes. En total el restaurante cuenta con una cantidad de 147 mesas, distribuidas en las 7 estaciones.

### Descripción y función del dependiente gastronómico.

Para el desarrollo del trabajo en el área de los servicios gastronómicos se hace la siguiente descripción del puesto de trabajo:

Denominación: Dependiente de Servicios Gastronómicos en instalaciones turísticas.

Categoría ocupacional: Servicios

Funciones:

✓ Toma de pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones y cocteles nacionales e internacionales en sus distintas variedades, formas, decoración y presentación en las áreas y lugares donde se ofertan estos servicios.

✓ Crea nuevas fórmulas de coctelería para su incorporación al recetario, prepara jugos, frutas, jarabes, ingredientes para el servicio de bares.

✓ Operar los equipos necesarios de acuerdo con los requerimientos, asiste al capitán en sus funciones.

✓ Mantiene ordenado y limpio el puesto de trabajo, cumple con lo establecido, realiza los inventarios diarios reportando a economía los productos en existencia y los consumidos.

✓ Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta.

✓ Realiza la tarea de apertura.

✓ Realiza el cierre y ajuste de operaciones.

✓ Realiza las tareas adicionales, afines con su perfil de trabajo.

Requisitos:

Debe ser graduado de nivel medio superior. Haber aprobado cursos de habilitación o tener entrenamiento en el puesto de trabajo.

Competencia del puesto:

- Confiabilidad.
- Buena presencia personal.
- Cultura de servicio.
- Creatividad.

Aplicación de técnicas y resultados.

Descripción del procedimiento metodológico aplicado.

Para acercarnos a la situación real del ambiente de trabajo en el colectivo, se decide realizar un estudio sobre base científica, elaborándose el siguiente procedimiento metodológico:

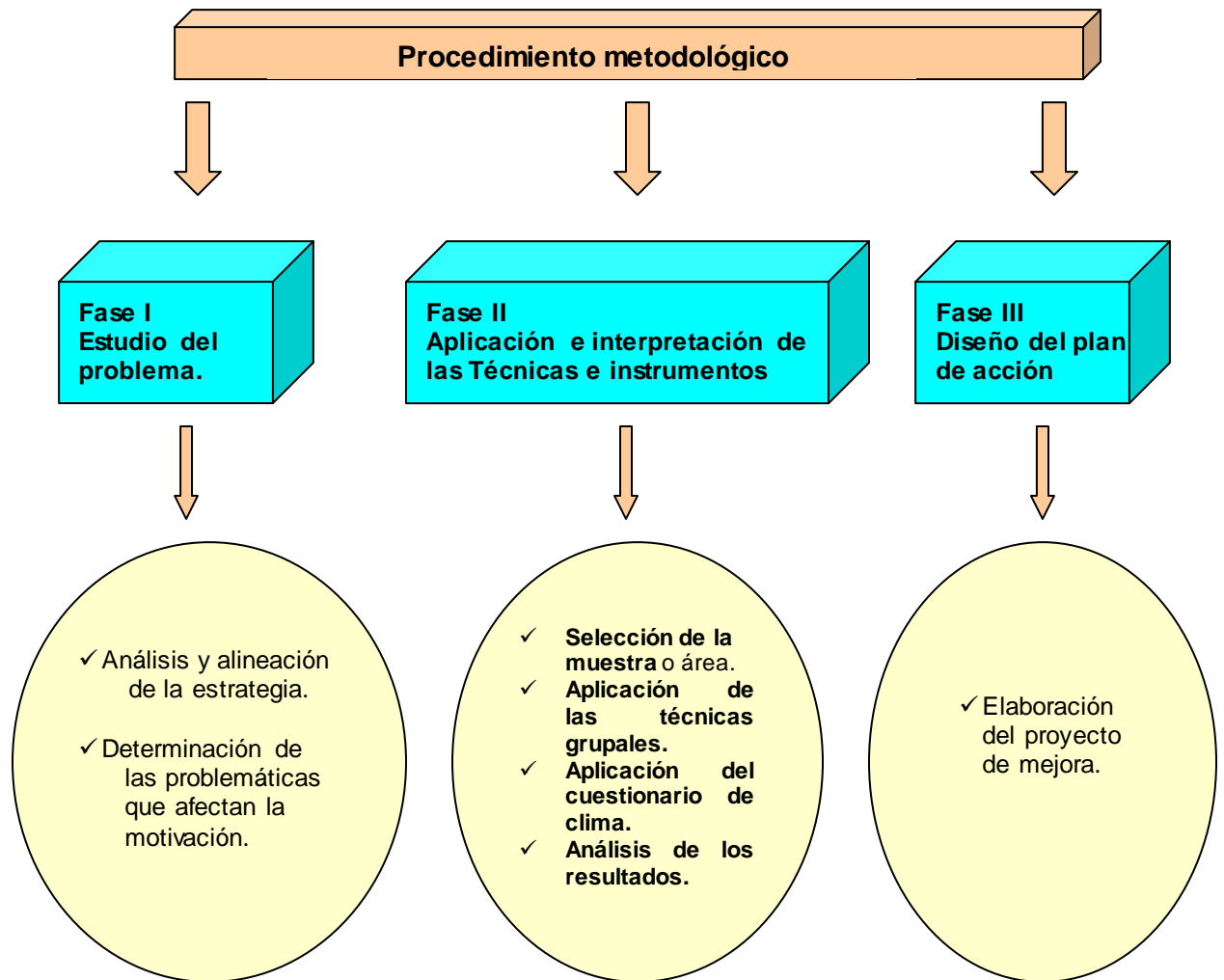


Figura 3. Fases que integran el procedimiento metodológico para el estudio del clima organizacional.

Fuente: E. Acosta, y colaboradores, 2007

Fase I: Estudio del problema.

Esta fase cuenta con las siguientes acciones:

- ✓ Análisis y alineación de la estrategia. Búsqueda de Información acerca del comportamiento de los principales indicadores de eficiencia y eficacia en la Organización y el área.
- ✓ Determinación de las problemáticas que afectan la motivación.

Para su realización se aplicaron técnicas tales como: tormenta de ideas y el diagrama de causa y efecto (espina de pescado).

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Se utiliza esta técnica en las dinámicas de grupo con los dependientes gastronómicos.

Se utiliza la variante Rueda Libre, donde los miembros del grupo exponen sus ideas de manera directa y espontánea según pidan la palabra en la cual deben cumplirse las reglas siguientes:

1. El problema debe estar formulado con bastante precisión.
2. Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
3. Está prohibida la crítica o la evaluación de las ideas presentadas.
4. Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
5. La cantidad de ideas es más importante que su calidad.
6. Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
7. Se considera positivo un ambiente informal (ruido, risas, agitación).

Se le da a conocer a los participantes en que consiste la técnica de manera general, una vez comprendida la misma y planteado el problema a resolver se le da palabra a cada uno de ellos por turnos, de manera que nadie se quede sin expresar sus ideas, se repite la ronda hasta que se hayan expresado todas las ideas.

Su importancia está en que separa las ideas de su evaluación y crítica, pues esta última, puede matar las ideas antes de que lleguen a expresarse. Mantiene activo al grupo lo que produce un efecto cohesionador e incluso cierto ambiente de satisfacción en la tarea.

De esta tormenta de ideas salieron las siguientes problemáticas:

- Deterioro del servicio por falta de manteles, servilletas, cristalería, vajilla, etc.
- Mala higiene sanitaria.
- Escasez de uniforme.
- Problemas con la climatización.
- Problemas con la temperatura, variedad y calidad de los alimentos.
- El transporte en ocasiones es malo.
- Pobre la estabilidad de los Capitanes de Salón.
- El trabajador no se siente estimulado por su trabajo.
- La discusión de los problemas no es en ocasiones constructivas.

Un diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (Efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor *Kauro Ishikawa* en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama *Ishikawa* o Diagrama de Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El uso de un Diagrama Causa y Efecto hace posible reunir todas las ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista. Ejemplo: causas del mal desempeño en el puesto X. Problemas con el clima laboral. Causas de las Deficiencias en la GRH, etc.

El desarrollo y uso del Diagrama Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de que factores se deben incluir en el Diagrama.

Los resultados más importantes se ilustran en la figura siguiente:

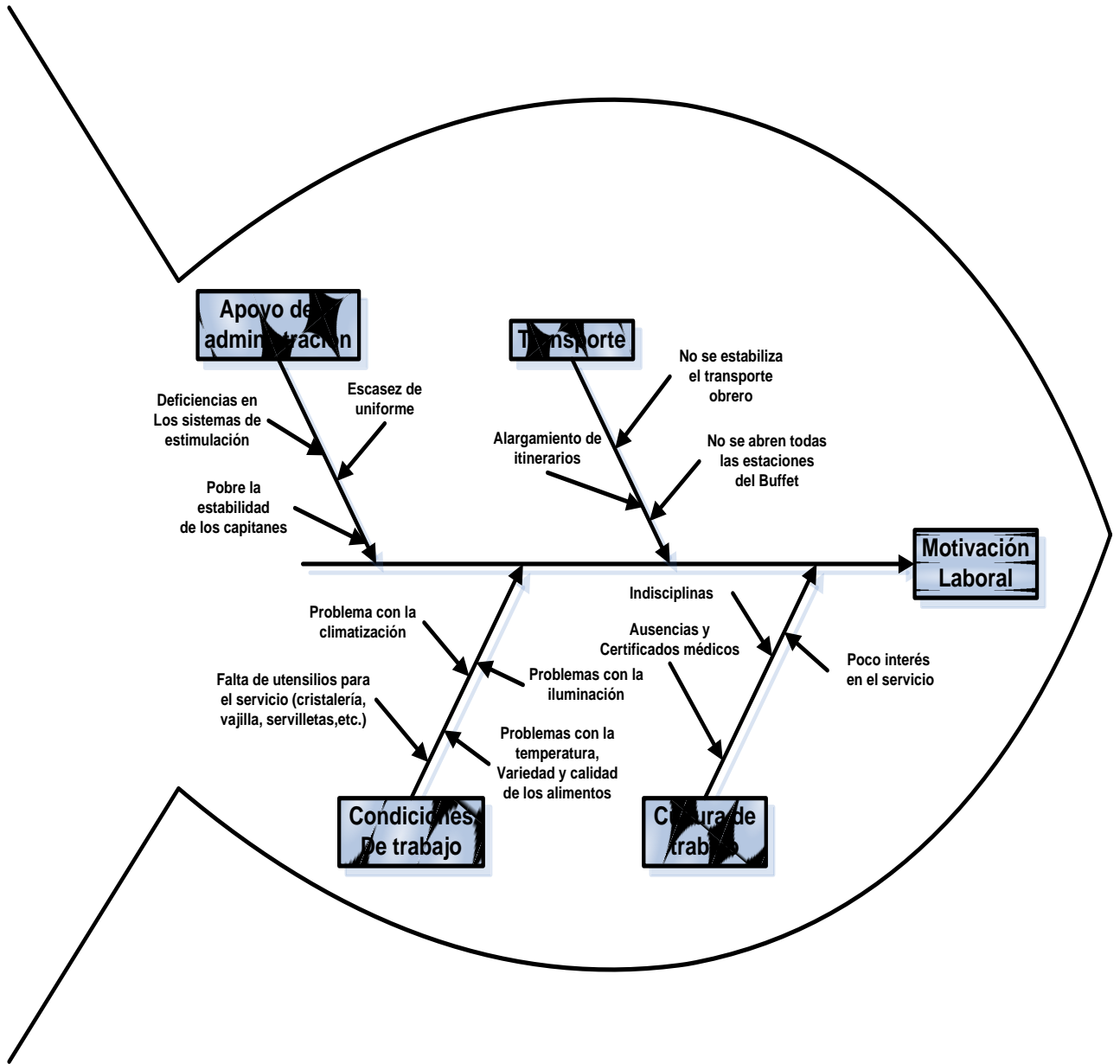


Figura 4. Diagrama causa – efecto sobre motivación laboral

Fuente: Elaboración propia.

Fase II: Aplicación e interpretación de las técnicas e instrumentos.

- ✓ Selección de la muestra o área.
- ✓ Aplicación de las técnicas grupales.
- ✓ Aplicación del cuestionario de clima.

✓ Análisis de los resultados.

Diagnóstico de la Motivación Laboral:

La metodología que se empleará se basa primariamente en la aplicación de un cuestionario, a través del cual se logra identificar la percepción del personal del restaurante buffet sobre la gestión de la organización hacia determinadas variables relacionadas con el clima laboral.

Para su elaboración se tuvo en cuenta las dimensiones más recurrentes que se tratan internacionalmente que son: “Estructura”, “Liderazgo y Dirección”, “Motivación – Satisfacción” y “Apoyo y Modo de Relaciones”.

El cuestionario lo componen 42 *items* o afirmaciones, con varias alternativas de respuestas, a través de una escala Likert y otra opción de respuesta cualitativa, dada a través de opiniones o sugerencias que sobre el tema puede ofrecerse.

Este método tiene como objetivo obtener información, respecto a determinadas variables relacionadas con el clima laboral, que reflejan información sobre la GRH en la organización, para lograr fidelizar al trabajador o cliente interno. Por lo que dicho instrumento servirá de base para obtener una primera aproximación sobre el estado en que se encuentra el clima organizacional en el restaurante buffet del Departamento de Servicio Gastronómico.

Para el análisis de los resultados, se crea una base de datos y se introduce en el paquete estadístico SPSS versión 13, que es una potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos y determinar la confiabilidad y validez de los instrumentos, facilitar el análisis de los resultados, contiene ocho tipos de ventanas (editor de datos, visor de resultados, editor de tablas, editor de gráficos, editor de texto, borrador del visor de resultados, editor de sintaxis y editor de procesos).

Se utiliza en el análisis de los resultados obtenidos por el cuestionario. En este paquete estadístico se logra aplicar la técnica *Alfa de Cronbach* para verificar la fiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación, es un estadígrafo que se utiliza para medir la fiabilidad de los instrumentos, el cual produce valores entre 0 y 1, se requiere que se obtenga un resultado mayor que 0,70 para que sea aceptable y en la medida que tienda a 1 va siendo más elevada la confiabilidad, en este caso se obtuvo la puntuación de 0.899 lo que demuestra una buena fiabilidad.

A continuación se realiza el análisis de la mediana y la moda en los servicios gastronómicos del restaurante buffet destacando en todas las dimensiones los aspectos más negativos de las mismas, se dan a conocer los resultados de los ítems de todas las dimensiones insatisfechas para su posterior análisis.

**RESULTADOS DE TODOS LOS ÍTEMS  
DE LAS DIMENSIONES INSATISFECHAS**

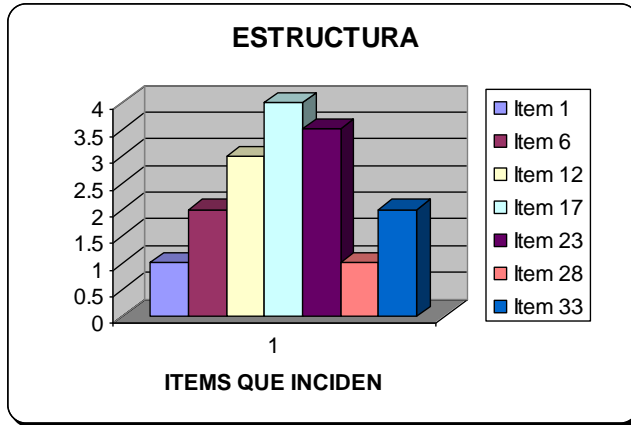
<b>ÍTEMS</b>	<b>Estructura</b>	<b>Liderazgo Dirección</b>	<b>Motivación Satisfacción</b>	<b>Apoyo y Modo de Relaciones</b>
1	1			
2		1		
3			3	
4			3.5	
5				3
6	2			
7		2		
8			2	
9			2	
10				2.5
11				2
12	3			
13		4		
14			3	
15				3
16				3
17	4			
18		1.5		
19		4		
20			3	
21			1	
22				3
23	3.5			
24		3		
25			1	
26			2	
27				2
28	1			
29		1		
30			1	
31			2	
32				2
33	2			
34		2		
35			2	
36				3
37		2		



38			2	
39				1
40			2	
41				2
42		3		

Tabla 1. Resultados de todos los ítem de las dimensiones insatisfechas

Fuente: Elaboración propia.

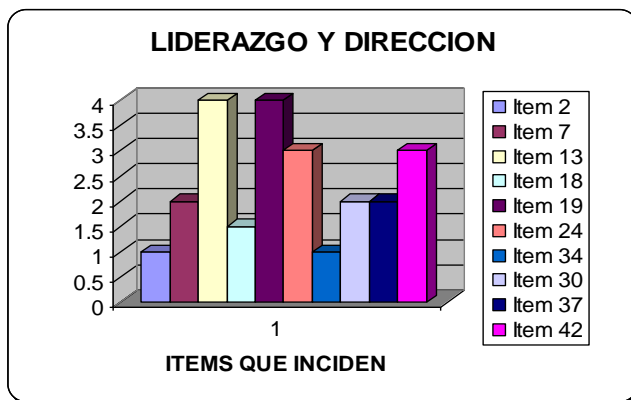


El comportamiento de esta dimensión en el área muestreada evidencia insatisfacción. En tal sentido los ítems de más bajas percepciones están relacionados con la no correspondencia de los salarios con las exigencias del puesto y de la empresa, así como la poca existencia de una real preocupación por la salud física y psicológica de los trabajadores.

Fig. 5. Gráfico del comportamiento en la dimensión estructura.

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado en esta área clave de servicio, se considera que no cuentan con los instrumentos y medios de trabajo necesarios, que el transporte para el traslado a la organización no es el mejor y que no se dan reconocimientos justos por el buen desempeño del trabajo.



Recordemos que la organización se desenvuelve en un entorno muy variable e interactúa con él, y al no contar con los mecanismos que le permitan adecuarse y responder al mismo no estará en disposición de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

Fig. 6. Gráfico del comportamiento en la dimensión estructura.

Fuente: Elaboración Propia

Constituye esta la dimensión de más baja percepción por parte de los trabajadores del restaurante buffet, a tenor de lo cual podemos inferir que los trabajadores presentan dificultades para expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad.

Se evidencian los más bajos criterios acerca de la preocupación por los problemas personales de los trabajadores, así como expresan su insatisfacción con relación a la no adecuada información sobre las situaciones, datos y problemas de la organización. Así mismo, aún no existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la misión.

En este orden, se llama la atención en la profundización y búsqueda de soluciones que logren un mayor acercamiento hacia el personal y el interés real por sus necesidades especialmente en el restaurante buffet.

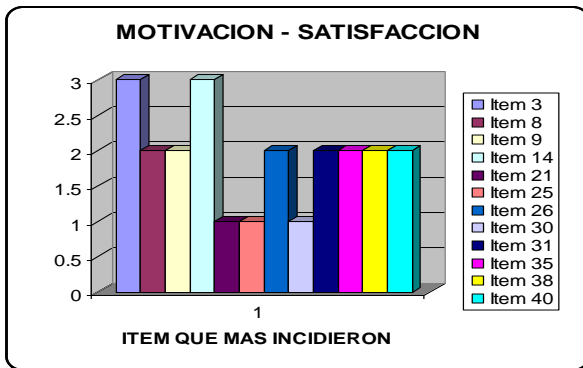


Fig. 7. Gráfico del comportamiento en la dimensión motivación-satisfacción de los ítems que más incidieron.

Fuente: Elaboración Propia

El comportamiento de esta dimensión en el área muestreada evidencia insatisfacción. En tal sentido los ítems de más bajas percepciones están relacionados con la no correspondencia

de los salarios con las exigencias del puesto y de la empresa, así como la poca existencia de una real preocupación por la salud física y psicológica de los trabajadores.

Por otro lado en esta área clave de servicio, se considera que no cuentan con los instrumentos y medios de trabajo necesarios, que el transporte para el traslado a la organización no es el mejor y que no se dan reconocimientos justos por el buen desempeño del trabajo.

En este sentido, si la organización distingue una orientación estratégica hacia el mejoramiento de la motivación y satisfacción, en función de la mejora continua de los servicios, deberá continuar trabajando en las posibilidades que ofrece a los trabajadores de dicha área.

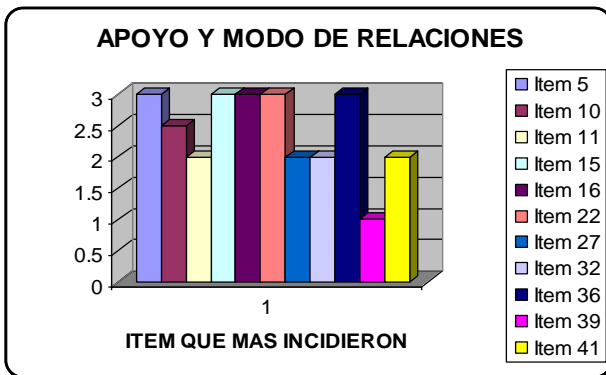


Fig. 3.4. Gráfico del comportamiento en la dimensión apoyo y modo de relaciones de los ítems que más incidieron.

Fuente: Elaboración Propia

Constituye esta la dimensión de más baja percepción por parte de los trabajadores del área de Bares, a tenor de lo cual podemos inferir que los trabajadores presentan dificultades para expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad.

Se evidencian los más bajos criterios acerca de la preocupación por los problemas personales de los trabajadores, así como expresan su insatisfacción con relación a la no adecuada información sobre las situaciones, datos y problemas de la organización. Así mismo, aún no existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la misión.

En este orden, se llama la atención en la profundización y búsqueda de soluciones que logren un mayor acercamiento hacia el personal y el interés real por sus necesidades especialmente en el restaurante buffet.

Analizando los resultados del cuestionario en el restaurante buffet, se observa que de manera general las afirmaciones hechas se encuentran entre casi nunca y ocasionalmente, pues los valores de la mediana oscilan entre 2 y 3, al igual que la moda de la escala empleada. El 85.71%, según la mediana, del personal encuestado afirma tener baja motivación y el 76.19% de la moda opinan lo mismo.

Los indicadores de mayor fuerza desmotivadora con una mediana de 2, 2.5 y 3 son:

- En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo.
- Los trabajadores suelen compartir dentro y fuera del trabajo
- La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo.
- Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad.
- El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc.)
- Se ofrece información adecuada sobre las situaciones, datos y problemas de la organización.
- Los salarios se corresponden con las exigencias del puesto y de la empresa.
- Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador.
- El jefe alienta a los subordinados a plantearse tareas ambiciosas.
- En el área se cuenta con instrumentos y medios necesarios.
- El transporte para el traslado a la organización es de los mejores.
- Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la misión.

- Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal.
- Existe real preocupación por los problemas personales de los trabajadores.
- El servicio de comedor es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable).

De manera general en el restaurante buffet el 88.09 % de la muestra opinan estar poco motivadas, existe insatisfacción.

Fase III: Diseño del Plan de Acción.

✓ Elaboración del proyecto de mejora.

Sistema de acciones para lograr el mejoramiento de la motivación en el clima laboral en el restaurante buffet .

Objetivo.

1. Desarrollo de la Planificación Estratégica del restaurante buffet del Departamento de Servicios Gastronómicos del Hotel.

Acciones.

1.1. Realizar la Planificación Estratégica del Departamento de Servicios Gastronómicos y del restaurante Buffet fundamentalmente y su actualización.

1.2. Socializar los resultados de cada proceso con el personal del área.

1.3. Divulgar (comunicar) la Misión, Visión y Objetivos estratégicos a todos los implicados externos (clientes).

1.4. Estimular individual y por áreas según cumplimiento de los objetivos.

Objetivo.

2. Desarrollo de la Gestión del Conocimiento:

Formación del personal del Departamento de Servicios Gastronómicos en temas de dirección, técnico profesional y en categorías docentes y científicas.

Acciones.

2.1. Determinar las necesidades de aprendizaje:

- Directivos

- Dependientes gastronómicos

- Seminario sobre DNA

2.2. Elaboración de la estrategia y plan de capacitación para cada trabajador en el área según DNA.

2.3. Impartir seminario de Competencias laborales

Objetivo.

3. Desarrollo de un servicio de excelencia.

Acciones.

3.1. Análisis y solución de los problemas que afectan la calidad del servicio en el restaurante buffet; logrando la coordinación horizontal necesaria

3.2. Perfeccionar el trabajo del comité de calidad, que propongan y ejecuten soluciones a los problemas y sean órgano científico de asesoría

3.3. Diseñar y aplicar estrategias, acciones y sistema de control para erradicar las dificultades y deficiencias detectadas en el diagnóstico

3.4. Retroalimentar sobre la calidad del servicio percibida por los clientes

- Rendir cuentas sobre los resultados de la retroalimentación de clientes

3.5. Organizar el servicio en función del cliente

Objetivo.

4. Mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Acciones.

4.1. Gestionar los equipos necesarios para mantener el restaurante buffet ventilado, iluminado e higiénico.

4.2. Gestionar la dotación de equipos y medios necesarios para el trabajo del restaurante buffet que logren mantener los estándares de calidad.

Objetivo.

5. Creación de un ambiente ecológico, cultural, creativo y deportivo en el Departamento.

Acciones.

5.1. Desarrollar actividades culturales, deportivas, recreativas por las áreas y servicios

- Festival deportivo del Departamento

- Festival cultural del Departamento

5.2. Seleccionar dependientes gastronómicos activistas que organicen las actividades

## **Conclusiones.**

Se realizó un estudio que permitió diagnosticar el desarrollo del clima organizacional en el restaurante buffet del hotel objeto de estudio, en función de contribuir al desarrollo de la eficacia en la GRH, se utilizaron herramientas y técnicas que reflejan que todas las dimensiones afectan los recursos humanos en el restaurante buffet, a partir de este trabajo, el investigador considera que la dirección del Departamento debe trabajar en función de mejorar los aspectos señalados negativos.

## **Bibliografía.**

Alonso Rodríguez, Sergio H. 1997. "La Dirección Estratégica en el MINED". V Curso para Directores Municipales de Educación, en el C.C.P de Cojimar, Ciudad de la Habana.

Artola Pimentel, María L. y José A. Marcias Mesa. 2003. Artículo sobre "Procedimientos para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio".

Cuesta A. 1990: Organización del trabajo y Psicología Social. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.

Cuesta, A. 2005: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Versión revisada y ampliada. La Habana. Ed. Academia.

*Goncalves das Neves José.* 1993. Clima Organizacional, Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos.

*Grönroos, C.* 1982 "Strategic Management and Marketing in the Service Sector". *Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.*

*Güell, Antonio M.* /s.a./. El Directivo del futuro.

Hernández Sampier, Roberto. / s. a. /. Metodología de la Investigación 1. 1ra ed. *Mc Graw-Hill.* La Habana: Segunda reproducción: Editorial Félix Varela, 2004. 241 p. 2 v.

Hernández Sampier, Roberto. / s. a. /. Metodología de la Investigación 2. 1ra ed. *Mc Graw-Hill*. La Habana: Primera reproducción: Editorial Félix Varela, 2003. 232 p. 2 v.

*Menguzzato, Martina*. 1991 La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del *management* –Cuba: Libro reproducido por el MES.

*Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H.* (1982). “*In search of Excellence*”. *New York. Harper y Row*.

Piedra, Ana Maria. 2004. Estudio sobre el clima organizacional en una entidad hotelera de Varadero. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana

*Stephen P. Robbins*. 1999 Comportamiento organizacional –México. *Prentice Hall*.

Strategor. 1995. “Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa”. Biblio Empresa.

Villalobos Gloria. F. 2005. El clima organizacional y las condiciones de trabajo. Implicaciones para generar personas y trabajos saludables.

Yesmín Alabat Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Diagnóstico de la cultura organizacional. Aplicación en el sector turístico. Revista Retos Turísticos. Revista cubana de investigaciones turísticas. No 2. Vol 3.